

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2025/2026



1. Planejamento Estratégico

O Sicoob União Central busca alinhar sua atuação com as diretrizes sistêmicas estabelecidas pelas entidades de segundo e terceiro níveis – Sicoob Sistema Crediminas e Centro Cooperativo Sicoob (CCS), respectivamente. Com base no Planejamento Estratégico do Sistema Crediminas e no Pacto Sistêmico de Estratégia (PSE), a cooperativa desenvolveu um Planejamento Estratégico, abrangendo o BIÊNIO 2025/2026.

Em outubro de 2024, membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e representantes das gerências táticas e operacionais da cooperativa se reuniram, de maneira participativa e contributiva para avaliar os avanços obtidos durante o ciclo anterior, bem como as principais tendências de mercado e atualizações das diretrizes sistêmicas. Esse encontro teve como objetivo possibilitar a definição dos objetivos e projetos estratégicos para o biênio 2025/2026.

O planejamento estratégico foi confeccionado utilizando-se da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. O BSC permite que as organizações traduzam sua visão e estratégia em um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas principais:



- Perspectiva Financeira:** Foca em objetivos relacionados ao desempenho financeiro da organização, como aumento da receita, redução de custos e melhoria da rentabilidade.
- Perspectiva dos Clientes/Associados:** Envolve objetivos voltados para a satisfação e fidelização dos clientes/associados, bem como a ampliação da base de associados e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- Perspectiva dos Processos Internos:** Refere-se à eficiência e eficácia dos processos internos da organização, buscando otimizar operações, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e inovar em processos.
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Enfatiza o desenvolvimento do capital humano, a cultura organizacional e a infraestrutura tecnológica, visando capacitar os colaboradores, promover a inovação e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

A utilização do Balanced Scorecard facilita a comunicação e o monitoramento do progresso em direção aos objetivos estratégicos, promovendo uma gestão mais eficaz e alinhada com as diretrizes sistêmicas. Além disso, essa ferramenta permite que a cooperativa mantenha um equilíbrio entre os diferentes aspectos de sua atuação, garantindo que todas as áreas importantes sejam consideradas no planejamento e na execução das estratégias.



2. Cenário Econômico

Cenário Econômico Mundial

O ano de 2024 foi marcado por uma série de desafios e oportunidades no cenário econômico global. A inflação, que havia sido uma preocupação significativa nos anos anteriores, começou a desacelerar em várias regiões, especialmente nos Estados Unidos e na Zona do Euro. No entanto, os bancos centrais, como o Federal Reserve e o Banco Central Europeu, mantiveram políticas monetárias restritivas, com altas taxas de juros para combater a inflação persistente.

A economia global mostrou sinais de estabilização, com um crescimento moderado previsto em 2,7%. Apesar disso, o crescimento foi considerado insuficiente para promover um desenvolvimento econômico sustentado, especialmente nas economias emergentes e em desenvolvimento. A guerra na Ucrânia continuou a impactar a economia global, afetando diretamente a cadeia de suprimentos e os preços de energia.

Na China, o Banco Central iniciou um ciclo de incentivos à economia, com cortes nos juros de curto e médio prazo, mas esses esforços não foram suficientes para impulsionar significativamente o crescimento.

Além disso, tensões geopolíticas e eventos climáticos extremos continuaram a representar riscos significativos para a economia global.

Cenário Econômico Nacional (Brasil)

No Brasil, o ano de 2024 foi caracterizado por um crescimento econômico maior do que o esperado e uma queda histórica no desemprego.

O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro avançou 3,3% em relação ao mesmo período de 2023, impulsionado pelos setores de serviços e indústria. No entanto, a inflação permaneceu acima do teto da meta do Banco Central, forçando a retomada do ciclo de alta dos juros, com a taxa Selic encerrando o ano em dois dígitos.

A política fiscal do governo gerou desconfiança no mercado, refletindo na desvalorização do real. Apesar disso, a demanda doméstica e o aumento do consumo das famílias contribuíram para um desempenho positivo da economia. O principal índice da bolsa brasileira, o Ibovespa, oscilou ao longo do ano, refletindo as expectativas e incertezas econômicas internas e externas.

Impactos nas Instituições Financeiras e Cooperativas de Crédito

O cenário econômico de 2024 teve impactos significativos nas instituições financeiras e cooperativas de crédito, tanto no âmbito mundial quanto nacional.

Impactos Globais:

- Instituições Financeiras:** As políticas monetárias restritivas adotadas pelos principais bancos centrais resultaram em um ambiente de alta volatilidade nos mercados financeiros. As instituições financeiras tiveram que ajustar suas estratégias de investimento e gestão de risco para lidar com as flutuações nas taxas de juros e na inflação. Além disso, a desaceleração econômica global afetou a demanda por crédito e serviços financeiros, exigindo uma maior eficiência operacional e inovação tecnológica para manter a competitividade.
- Cooperativas de Crédito:** As cooperativas de crédito enfrentaram desafios semelhantes, mas também encontraram oportunidades para fortalecer sua posição no mercado. A proximidade com os associados e o compromisso com a inclusão financeira permitiram que essas cooperativas mantivessem um relacionamento mais próximo e resiliente com seus membros. A necessidade de adaptação às mudanças regulatórias e econômicas incentivou a adoção de novas tecnologias e práticas de gestão mais eficazes.

Impactos Nacionais:

- Instituições Financeiras:** No Brasil, a alta da taxa Selic e a inflação persistente pressionaram as margens de lucro das instituições financeiras. A desvalorização do real e a instabilidade política aumentaram os riscos associados aos investimentos e operações financeiras. As instituições financeiras tiveram que reforçar suas estratégias de gestão de risco e buscar novas fontes de receita para compensar os desafios econômicos.
- Cooperativas de Crédito:** As cooperativas de crédito brasileiras desempenharam um papel crucial na democratização do acesso ao crédito, especialmente para micro e pequenas empresas. Em 2024, as cooperativas foram responsáveis por 34% das operações de repasse aprovadas pelo BNDES, evidenciando sua crescente relevância no mercado financeiro nacional.

A capacidade de oferecer serviços financeiros personalizados e competitivos, aliada à participação ativa dos cooperados na gestão, fortaleceu a posição das cooperativas como agentes essenciais para o desenvolvimento econômico e social do país.

Este cenário econômico global e nacional de 2024 oferece uma base sólida para a definição de estratégias e objetivos no planejamento estratégico da Cooperativa de Crédito, permitindo uma análise detalhada dos desafios e oportunidades que podem impactar suas operações e decisões estratégicas.

3. Órgãos Estatutários

Conselho de Administração

Carlos Mauricio Mascarenhas Mota – Presidente do Conselho de Administração

Edilson Geraldo da Costa – Conselheiro de Administração

Jose Eduardo Carneiro Mascarenhas Diniz – Conselheiro de Administração

Leonardo Ferreira Mazzoni – Conselheiro de Administração

Luiz Carlos de Carvalho Rezende – Conselheiro de Administração

Marcos Antero Filho – Conselheiro de Administração

Rafael Henrique Correa Castro – Conselheiro de Administração

Conselho Fiscal

Daniela Sampaio Frutuoso – Conselheira Fiscal Efetivo

Rodrigo Avelar Rocha – Conselheiro Fiscal Efetivo

Thauan Vinicius Correa Ferreira – Conselheiro Fiscal Efetivo

Adriano Paiva Garcia – Conselheiro Fiscal Suplente

Diretoria Executiva

Edson Mangefesti Franco – Diretor de Negócios

Edgar de Castro Paiva – Diretor Administrativo e de Gestão de Riscos

4. Planejamento Estratégico Sistêmico 2024 / 2026 – Estratégia Sistêmica Nacional

O Planejamento Estratégico Nacional, foi elaborado em formato de um Pacto Sistêmico, que abrange desde a Estratégia Sistêmica Nacional, seguindo pelos demais níveis do SICOOB.



Sua composição engloba, tanto intenções de estratégias nos níveis nacionais, regionais e locais, quanto indicadores, metas e projetos obedecendo os mesmos níveis.



Dimensão Estratégica do Negócio

A dimensão estratégica do negócio é um componente essencial do planejamento estratégico, pois define os principais aspectos que orientam a atuação da organização no mercado. Ela abrange a análise e a definição de fatores críticos que influenciam a competitividade, o crescimento e a sustentabilidade da organização.

Definição da Dimensão Estratégica

A dimensão estratégica do negócio envolve a identificação e a avaliação de elementos que são fundamentais para o sucesso da organização. Esses elementos incluem a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, e as estratégias de mercado. A dimensão estratégica deve ser claramente articulada e integrada ao planejamento estratégico, garantindo que todas as ações e decisões estejam alinhadas com a direção estratégica da organização.

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO



Propósito e Visão – Pacto Sistémico

Propósito

Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.

Visão

Proporcionar a melhor experiência financeira aos nossos cooperados.

Mapa de Indicadores Estratégicos Nacionais



5. Análise de Cenário

Análise SWOT

Para subsidiar o processo de avaliação das principais tendências de mercado, será utilizada a matriz SWOT, que é uma ferramenta de análise estratégica amplamente reconhecida. A matriz SWOT permite a avaliação das forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) de uma organização, proporcionando uma visão abrangente dos fatores internos e externos que podem impactar seu desempenho.

Descrição da Matriz SWOT:

1. **Forças (Strengths):** Refere-se aos aspectos positivos internos da organização que podem ser alavancados para alcançar seus objetivos. Exemplos incluem recursos financeiros sólidos, equipe qualificada, tecnologia avançada e uma marca forte.
2. **Fraquezas (Weaknesses):** Envolve os pontos fracos internos que podem prejudicar o desempenho da organização. Exemplos incluem falta de recursos, baixa eficiência operacional, limitações tecnológicas e problemas de gestão.
3. **Oportunidades (Opportunities):** Refere-se aos fatores externos que a organização pode explorar para seu benefício. Exemplos incluem crescimento do mercado, mudanças regulatórias favoráveis, avanços tecnológicos e novas demandas dos consumidores.
4. **Ameaças (Threats):** Envolve os fatores externos que podem representar riscos para a organização. Exemplos incluem concorrência intensa, instabilidade econômica, mudanças desfavoráveis na legislação e crises ambientais.

A utilização da matriz SWOT no planejamento estratégico permite uma análise detalhada e estruturada dos elementos que podem influenciar a trajetória da organização, facilitando a definição de estratégias eficazes para maximizar as forças e oportunidades, enquanto mitiga as fraquezas e ameaças.

FORÇAS

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Força regional da marca• Regulação específica• Qualidade da estrutura física• Qualidade de relacionamento com o cooperado• Gestão do parque tecnológico• Capacidade financeira para investimentos• Nível de desempenho dos colaboradores• Capacidade de atrair colaboradores (nível inicial)• Eficiência no processo de seleção | <ul style="list-style-type: none">• Área geográfica de atuação• Presença física• Performance das equipes• Qualidade do atendimento presencial• Instituto Sicoob• Universidade Sicoob• Capacidade de inovação interna |
|---|--|

FRAQUEZAS

- Falta de uma marca única
- Competência na comunicação institucional
- Saber comunicar os valores
- Atuação on-line
- Padronização de processos
- Planejamento de expansão
- Qualidade do suporte do sistema
- Sinergia entre singulares
- Comercialização do portfólio
- Nível de conhecimento do cooperado
- Burocracia sistemática / falta de agilidade
- Qualidade das informações gerando retrabalho
- Automação de processos
- Presença digital
- Comunicação interna
- Educação cooperativista
- Flexibilidade para customizar oferta

OPORTUNIDADES

- Linhas de crédito subsidiadas
- Lei complementar 196/22
- Modelo cooperativista
- Inserção digital
- Bancarização da sociedade
- Open finance
- Acesso da população a plataformas digitais
- Otimização da base de cooperados
- Incorporações
- Parcerias com entidades
- Relacionamentos e parcerias com governos municipais
- Importância do ESG
- Centralização de serviços
- Expansão dos negócios via segmentação
- Recuperação de Crédito
- Comunicação e marketing

AMEAÇAS

- Inserção digital
- Qualificação de mão de obra
- Hábitos das novas gerações
- Perfil dos novos profissionais
- Falta de fidelização à marcas
- Mudança do的习惯 de consumo
- Pouco conhecimento cooperativismo
- Envelhecimento da base
- Bancarização de outros setores
- Outros sistemas cooperativos
- Outras singulares Sicoob
- Fintechs
- Resolução 4966
- Taxa Selic

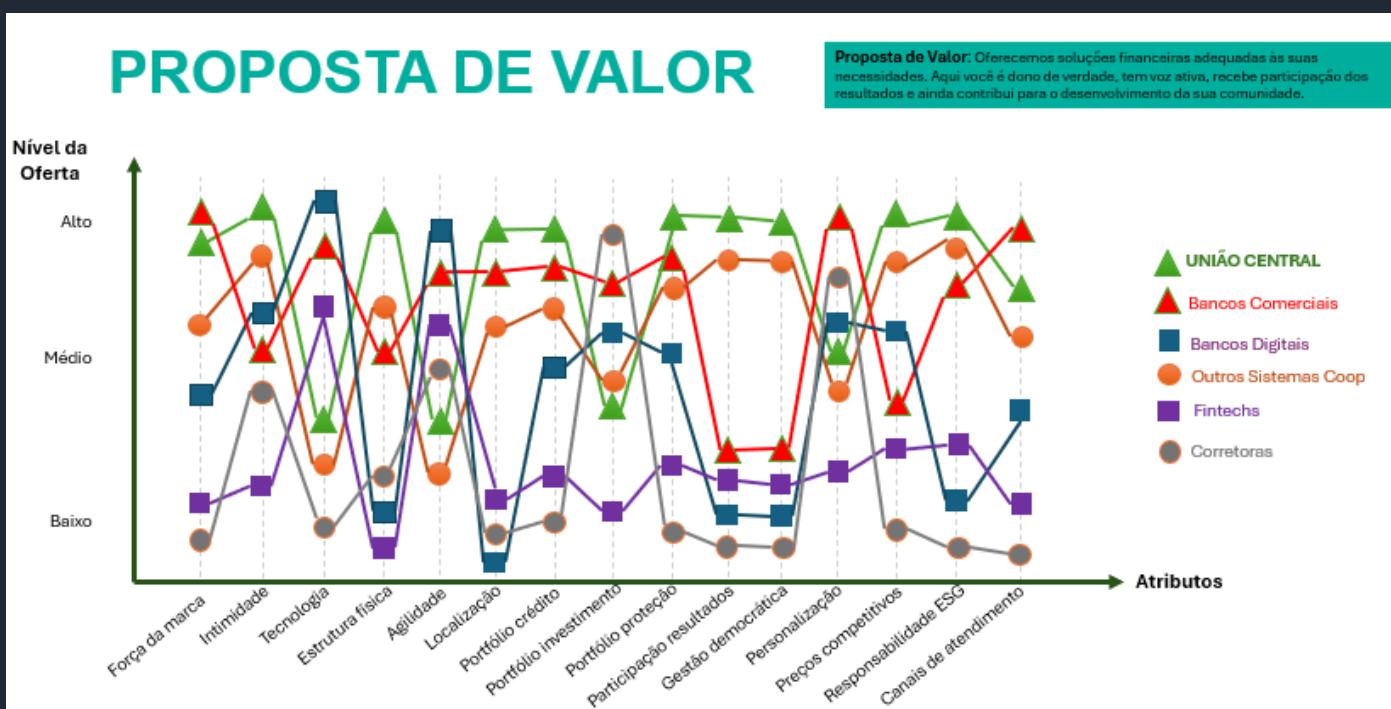
Análise da proposta de Valor

A proposta de valor é uma ferramenta estratégica fundamental que visa definir claramente os benefícios e vantagens que uma organização oferece aos seus associados, diferenciando-se dos concorrentes. Ela é construída com base em

uma análise minuciosa de diversos fatores, tanto internos quanto externos, que influenciam a percepção e a escolha dos consumidores.

1. **Variáveis Internas:** Incluem os recursos e capacidades da organização, como a qualidade dos produtos ou serviços, a eficiência dos processos internos, a expertise da equipe, a inovação tecnológica e a cultura organizacional. Esses elementos são essenciais para garantir que a proposta de valor seja robusta e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.
 2. **Variáveis Externas:** Envolvem fatores do ambiente externo que impactam a organização, como as tendências de mercado, as necessidades e expectativas dos associados, a concorrência, as condições econômicas, e as mudanças regulatórias. A análise dessas variáveis permite que a organização adapte sua proposta de valor para atender de forma eficaz às demandas do mercado e se posicionar competitivamente.
 3. **Principais Players do Mercado:** A consideração dos principais players do mercado é crucial para identificar as melhores práticas e oportunidades de diferenciação. Ao analisar as estratégias e ofertas dos concorrentes, a organização pode identificar lacunas e áreas de melhoria, fortalecendo sua proposta de valor.

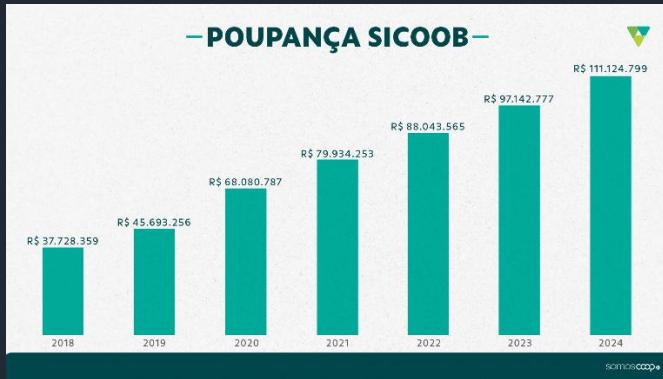
A construção de uma proposta de valor sólida e bem fundamentada é essencial para atrair e reter associados, aumentar a competitividade e promover o crescimento sustentável da organização. Ela deve ser comunicada de forma clara e convincente, destacando os benefícios únicos que a organização oferece e como ela atende às necessidades específicas dos associados.



6. Evolução Resultados

Contas Patrimoniais e de Resultado

Percebe-se que nos últimos anos, a cooperativa apresentou evolução positiva na maioria das contas patrimoniais e resultados conforme gráficos abaixo:





7. Definição do Modelo de Negócio Canvas

As definições do Modelo de Negócios Canvas foram revistas, entretanto, não houve alterações. Assim, conteúdo ratificado:

Parcerias Principais	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmento de Clientes
OCEMG SEBRAE CDL Sindicatos Rurais Cooperativas de produção Crediminas Confederação Bancoob Associações de estudantes Escolas particulares Empresas Privadas Cedro Prefeituras Câmaras Municipais Agências de veículos Lojas de matérias de construção Instalador de energia fotovoltaico EMATER	Visitas Educação cooperativista Prestar consultoria Atendimento personalizado Conhecer os produtos Conhecer o associado Análise de crédito Atualização cadastral Comercialização de produtos Operação de crédito Cobrança Fiscalização rural Abertura de conta Capacitação	Gerar Soluções Financeiras adequadas e sustentáveis Produtos Competitivos	Visitas programadas Pré assembleias Assembléias Pós- venda Café com aniversariantes do mês Café de boas vindas Café com produtor rural Dia C Palestras Exposição / Leilão	PJ (faturamento anual): Varejo – até R\$ 360 Mil Médias Corporações – entre R\$ 360 Mil e R\$ 3,6 Milhões Grandes Corporações – acima de R\$ 3,6 Milhões
	Recursos Principais		Canais	PF (renda + investimento): Varejo – até R\$ 4 Mil Relacionamento – entre R\$ 4 Mil e R\$ 10 Mil Alto Relacionamento – entre R\$ 10 Mil e R\$ 30 Mil Alta Renda – acima de R\$ 30 Mil
	Pessoas Estrutura física Software PA Notebook / Celular Recursos Financeiros Sistemas de segurança Capacitação		Pesquisa de Satisfação Redes Sociais / Site WhatsApp / SMS Ouvidoria ATM / Extrato Telefone Radio / Jornal TVs corporativas	
Estrutura de Custos Captação de recursos / Rateio da Central / Rateio da Confederação / Despesas de Pessoas / Perdas / Contribuições para fundos / Impostos Despesas Fixas (administrativas)		Fontes de Receitas Operações de crédito / Venda de Produtos / Intermediação Financeira Tarifas / Prestação de serviços / Comissionamentos / Comissionamento de planos – telefônico, saúde, odontológico Feira de Negócios		

8. Projeção de Metas 2025/2026

Com base nas diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva o corpo gerencial e técnico da cooperativa, foram estratificadas as metas para os anos de 2025/2026 conforme abaixo:

2025

Market Share	Crédito	197.219.940
	CPR	0
	Depósitos	389.739.095
	Poupança	120.796.073
	Cartão de Crédito	62.283.254
	Adquirência	127.000.232
	Consórcio	1.393
	Previdência	2.423.790
	Seguros de Vida	3.407.349
Cooperados	Número de Cooperados	18.492
Relacionamento com Cooperados	% Cooperados no Q2	40,00%
Demais Variáveis	Patrimônio Líquido	100.569.600
	Rendas de Serviços	24.254.887
	Despesas Administrativas	-28.535.162

			2025 x 2024	
	Carteira - Valores em Saldo Médio	Despesa e Receita	Variação Saldo	Variação Receita / Despesa
Depósitos	389.739.095	-23.689.710	19%	13%
Depósitos à Vista	108.559.638		13%	
Depósitos à Prazo	281.179.457	-23.689.710	22%	13%
Relações interfinanceiras	0			
Repasses e Empréstimos	31.019.891	-2.002.896	4%	-7%
Outras Obrigações	14.195.158		0%	
Exercícios Futuros	0			
Patrimônio Líquido	100.569.600		22%	
Capital Social	41.130.123		22%	
Total do Passivo e da Despesa	535.523.743	-25.692.606	18%	11%
Caixa	6.637.111	0	0%	
Centralização Financeira	275.898.176	23.756.537	19%	10%
CPR	0	0		
Participação de Cooperativas	8.264.884	0	0%	
Outras Aplicações Títulos Privados	26.103.904	2.327.736	10%	2%
Demais Tesouraria	0	0		
Operações de Crédito - Recursos Próprios	171.897.773	41.788.349	20%	20%

Operações de Crédito - Repasse	25.322.167	1.572.310	20%	10%
Outros Créditos	7.564.247		10%	
Bens não uso próprio	1.705.370		22%	
Permanente	12.130.111		22%	
Total do Ativo e da Receita	535.523.743	69.444.932	18%	15%
Margem Financeira		43.752.326		18%
(-/) Provisão/Reversão de CL/Garantias		-8.435.456		-21%
Prestadas				
(+) Recuperação de Prejuízo		1.295.872		103%
Resultado da Intermediação Financeira		36.612.742		35%
Outras Receitas Operacionais		27.159.471		30%
Rendas de Serviços		24.254.887		30%
Outras Rendas		2.904.584		30%
Outras Despesas Operacionais		-16.595.472		30%
Despesas de Juros ao Capital		-3.688.709		22%
Demais despesas		-12.906.763		33%
Margem de Contribuição		47.176.741		34%
Despesas Administrativas		-28.535.162		18%
Despesas não operacionais		-697.744		4%
Receitas não operacionais		77.052		4%
Resultado Final		18.020.887		74%

Indicadores Projetados

IEO	57,39%
IEP	49,19%
IEA	56,10%
Rentabilidade do Ativo	3,7%
Índice de Cobertura	85,0%
Crescimento do PLA	31,9%
Índice de Alavancagem	1,96
Utilização do Limite Global	44,6%
ICF	70,8%

2026

Market Share	Crédito	231.366.761
	CPR	0
	Depósitos	434.059.810
	Poupança	131.195.039
	Cartão de Crédito	66.256.793
	Adquirência	195.354.159
	Consórcio	1.600
	Previdência	3.719.374
	Seguros de Vida	4.259.186
Cooperados	Número de Cooperados	20.000
Relacionamento com Cooperados	% Cooperados no Q2	40,00%

Demais Variáveis	Patrimônio Líquido	122.259.942
	Rendas de Serviços	30.304.342
	Despesas Administrativas	-33.671.492

	Carteira - Valores em Saldo Médio	Despesa e Receita	Variação Saldo	Variação Receita / Despesa
Depósitos	434.059.810	-25.683.964	11%	8%
Depósitos à Vista	113.576.699		5%	
Depósitos à Prazo	320.483.111	-25.683.964	14%	8%
Relações interfinanceiras	0			
Repasses e Empréstimos	32.136.607	-1.973.781	4%	-1%
Outras Obrigações	14.195.158		0%	
Exercícios Futuros	0			
Patrimônio Líquido	122.259.942		22%	
Capital Social	50.000.860		22%	
Total do Passivo e da Despesa	602.651.517	-27.657.745	13%	8%
Caixa	6.637.111	0	0%	
Centralização Financeira	302.612.517	24.785.743	10%	4%
CPR	0	0		
Participação de Cooperativas	8.264.884	0	0%	
Outras Aplicações Títulos Privados	28.649.035	2.430.071	10%	4%
Demais Tesouraria	0	0		
Operações de Crédito - Recursos Próprios	201.660.293	49.023.617	17%	17%
Operações de Crédito - Repasse	29.706.468	1.754.564	17%	12%
Outros Créditos	8.301.761		10%	
Bens não uso próprio	2.073.175		22%	
Permanente	14.746.272		22%	
Total do Ativo e da Receita	602.651.517	77.993.995	13%	12%
Margem Financeira		50.336.250		15%
(-/) Provisão/Reversão de CL/Garantias Prestadas		-8.345.966		-1%

(+) Recuperação de Prejuízo	1.508.148	16%
Resultado da Intermediação Financeira	43.498.432	19%
Outras Receitas Operacionais	33.208.926	22%
Rendas de Serviços	30.304.342	25%
Outras Rendas	2.904.584	0%
Outras Despesas Operacionais	-20.291.919	22%
Despesas de Juros ao Capital	-4.484.271	22%
Demais despesas	-15.807.649	22%
Margem de Contribuição	56.415.439	20%
Despesas Administrativas	-33.671.492	18%
Despesas não operacionais	-722.863	4%
Receitas não operacionais	79.826	4%
Resultado Final	22.100.910	23%

Indicadores Projetados	
IEO	58,17%
IEP	49,71%
IEA	55,29%
Rentabilidade do Ativo	4,2%
Índice de Cobertura	90,0%
Crescimento do PLA	47,8%
Índice de Alavancagem	1,89
Utilização do Limite Global	45,7%
ICF	69,7%

9. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Ocorrência

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são metas de longo prazo que a organização pretende alcançar para garantir seu crescimento sustentável e sua competitividade no mercado. Eles são definidos com base na missão, visão e valores da organização, bem como nas análises internas e externas realizadas durante o processo de planejamento estratégico. Para serem eficazes, os objetivos estratégicos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART), assegurando clareza e viabilidade.

Esses objetivos orientam todas as ações e decisões da organização, proporcionando um direcionamento claro e coerente para todos os níveis hierárquicos. Eles devem refletir as prioridades estratégicas da organização, abordando aspectos como melhoria da qualidade dos serviços, expansão da base de associados, eficiência operacional, inovação e sustentabilidade financeira. A definição desses objetivos é um processo colaborativo que envolve a participação de diversas áreas da organização, garantindo que todas as perspectivas sejam consideradas e alinhadas com a estratégia global.

Indicadores de Ocorrência

Os indicadores de ocorrência são métricas utilizadas para monitorar e avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Eles fornecem dados quantitativos e qualitativos que ajudam a organização a identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria. A escolha dos indicadores deve ser baseada na sua relevância e capacidade de fornecer informações precisas e açãoáveis.

Esses indicadores desempenham um papel crucial na gestão estratégica, permitindo que a organização acompanhe o desempenho em tempo real e faça ajustes conforme necessário. Eles devem ser definidos de maneira a refletir os principais aspectos dos objetivos estratégicos, abrangendo diferentes dimensões como satisfação do associado, eficiência operacional, inovação e desempenho financeiro. A coleta e análise regular dos dados desses indicadores permitem uma gestão proativa e informada, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a implementação de ações corretivas quando necessário.

A integração dos objetivos estratégicos com os indicadores de ocorrência é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico. Essa integração garante que a organização mantenha o foco em suas prioridades, tome decisões baseadas em dados e ajuste suas estratégias conforme necessário para alcançar seus objetivos de longo prazo. Além disso, a comunicação clara e transparente dos objetivos e indicadores para todos os stakeholders é essencial para garantir o alinhamento e o comprometimento de toda a organização com a estratégia definida.

Objetivos Estratégicos e Indicadores de Ocorrência 2025/2026

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADOR DE OCORRÊNCIA
Financeiro	F1 - Cumprir Sobras	Ampliar margem de contribuição por associado
	F2 - Ampliar Índice de Cobertura	Ampliar proatividade na oferta e venda dos nossos produtos e serviços.
		Manter aderências ao planejamento orçamentário de despesas
	F3 - Provisão Controlada	Controlar PDD
		Monitorar INAD 90
		Monitorar ativo problemático
	F4 - Crescimento da Carteira de Crédito (Comercial)	Aderência às metas de crescimento da carteira de crédito
	F5 - Índice de Liquidez	Liquidez da cooperativa
Dos Associados	F6 - Relação Sobras/Ingressos	Controle do percentual de sobras /ingressos
	F7 - Limite de Receitas Atos não Cooperativos	Proporção receitas ANC/Receitas totais
Dos Associados	C1 - Ampliar participação no Q2	A conversão do associado para o Q2 através do giro de carteira

	C2 - Aumentar o nível de satisfação dos cooperados	Aumentar a experiência do nosso cooperado no uso dos nossos produtos e serviços
	C3- Educação cooperativista	Propagar a educação cooperativista através de encontros, palestras, treinamentos
	C4 - Aumentar a base ativa	Implementar a cultura de prospecção de novos associados na cooperativa
Processos Internos	I1 - Transformação Digital no atendimento	Mudança do modelo de atendimento das agências
	I2 - Transformação Digital nos processos	Implementação do uso de IA nos processos
	I3 - Derivação para canais alternativos	Migração de canais físicos de atendimento
	I4 - Ganho de eficiência administrativa e operacional	Padronização de processo através de novas ferramentas
	I5 - Melhoria na comunicação e MKT	Ampliar nossa presença e percepção da marca Sicoob União Central
	I6 - Inteligência nas vendas e negócios	Crescimento do índice de penetração de produtos base Sicoob União Central
	I7 - Gestão de Risco	Rating Sicoob (Parâmetros Sistêmicos)
		Sonar
		CSA
		Aderência a efetividade dos planos de ação
	I8 - Retrabalho Proposta de Crédito	Ganho de eficiência no despacho da proposta
	I9 - Estatutário (FATES)	Percentual de destinação ao FATES
	I10 - Estatutário (Criação Fundo Social)	Percentual de destinação para o fundo social
	I11 - Incorporação de Cooperativas	Intenção de incorporação
	I12 - CAD 2	Conclusão da obra
	I13 - Expansão	Estudo de viabilidade de novas agências
	I14 - PDGC	Participação no prêmio
	I15 - PPR 2025 e 2026	Formulação do programa conforme novos normativos do CMN
	I16 - Programa Integralização de Capital	Formulação do programa e definição de metas
	I17- Balanço ESG	Relatório anual de ações desenvolvidas
Do Aprendizado	A1 - Desenvolvimento de habilidades estratégicas	Treinamento e desenvolvimentos de habilidades estratégicas
	A2 - Formação de sucessores	Treinamento e desenvolvimento de habilidades estratégicas
	A3 - Pessoas e Cargos chaves	Mapear os cargos chaves e pessoas que ocupam as posições
	A4 - Gestão de performance	Implementar a gestão de performance
	A5 - Clima organizacional	Buscar o GPTW 2025

10 . Indicadores e das Metas em um Planejamento Estratégico

Definição dos Indicadores

Os indicadores são métricas quantitativas ou qualitativas utilizadas para monitorar e avaliar o desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. Eles fornecem informações essenciais sobre o progresso das ações e iniciativas, permitindo uma análise contínua e precisa do desempenho organizacional. Os indicadores devem ser escolhidos com base na sua relevância para os objetivos estratégicos e na capacidade de fornecer dados acionáveis e precisos.

Papel dos Indicadores

Os indicadores desempenham um papel crucial no planejamento estratégico, pois permitem que a organização acompanhe o progresso em direção aos seus objetivos de maneira sistemática e estruturada. Eles facilitam a identificação de áreas de sucesso e de oportunidades de melhoria, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões informadas. Além disso, os indicadores ajudam a garantir a transparência e a responsabilidade, permitindo que todos os stakeholders compreendam o desempenho da organização e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos.

Definição das Metas

As metas são objetivos específicos e mensuráveis que a organização pretende alcançar dentro de um determinado período. Elas são derivadas dos objetivos estratégicos e servem como marcos para o progresso e o sucesso. As metas devem ser claras, desafiadoras, mas alcançáveis, e alinhadas com a missão, visão e valores da organização. Elas devem ser definidas utilizando o critério SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), garantindo que sejam bem estruturadas e realizáveis.

Papel das Metas

As metas desempenham um papel fundamental no planejamento estratégico, pois fornecem um direcionamento claro e concreto para as ações e iniciativas da organização. Elas ajudam a transformar os objetivos estratégicos em resultados tangíveis, permitindo que a organização mantenha o foco e a motivação ao longo do processo. As metas também facilitam a comunicação e o alinhamento entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, garantindo que todos os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos.

Integração dos Indicadores e Metas

A integração dos indicadores e metas é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Os indicadores fornecem as informações necessárias para monitorar o progresso em direção às metas, enquanto as metas estabelecem os padrões de desempenho que a organização deve alcançar. Juntos, eles formam um sistema de gestão eficaz que permite a avaliação contínua e a adaptação das estratégias conforme necessário. Essa integração garante

que a organização mantenha o foco em suas prioridades, tome decisões baseadas em dados e ajuste suas estratégias para alcançar seus objetivos de longo prazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADOR	META 2025	META 2026
Financeiro	F1 - Cumprir Sobras	% Cumprimento acumulado da meta de sobras	R\$ 18.020.886,90	R\$ 22.100.909,83
	F2 - Ampliar Índice de Cobertura	ICA (Indice de Cobertura Administrativa) (balizar de acordo com o planejamento orçamentário)	85%	90%
	F3 - Provisão Controlada	% Meta de PDD aprovado pelo Conselho (= ou < 100) (sobre a carteira de crédito total)	<= 4,2%	<=3,6%
		Média sistêmica do indicador INAD 90	<=100%	<=100%
		Média sistêmica do ativo problemático	<=100%	<=100%
	F4 - Crescimento da Carteira de Crédito (Comercial)	% Crescimento da carteira de crédito comercial (= ou > 100) (% de atingimento da carteira mensal)	100%	100%
	F5 - Índice de Liquidez	IL (= ou > a 1,1%)	1,10%	1,10%
	F6 - Relação Sobras/Ingressos	Percentual de sobras superior a 15% dos ingressos (receitas).	>15%	>15%
Dos Associados	F7 - Limite de Receitas Atos não Cooperativos	Percentual de receitas ANC inferior a 15% das receitas totais	<15%	<15%
	C1 - Ampliar participação no Q2	Meta pacto sistêmico (> ou = a 40%)	>= 40%	>= 40%
	C2 - Aumentar o nível de satisfação dos cooperados	NPS acima de 76	>=76	>=76
	C3- Educação cooperativista	Quantidade de pessoas afetadas (crianças, jovens e adultos)	Definir	Definir
Processos Internos	C4 - Aumentar a base ativa	% Meta orçada associados ativos (> ou = 100)	18.492	20.000
	I1 - Transformação Digital no atendimento	% comparativo de uso dos canais digitais dos associados, objetivando um resultado 60% das transações financeiras em 2025. (Escalonar)	60%	65%
	I2 - Transformação Digital nos processos	6 Processos	6	6
	I3 - Derivação para canais alternativos	Redução de % atual nas operações no caixa (20% em 2025 e 15% em 2026)	20%	15%
	I4 - Ganho de eficiência administrativa e operacional	Acompanhamento após Implantação	Definir	Definir

	I5 - Melhoria na comunicação e MKT	Acompanhamento e medição das ações definidas no planejamento de comunicação e marketing	100%	100%
	I6 - Inteligência nas vendas e negócios	% Sobre a meta de Market Share	100%	100%
I7 - Gestão de Risco	Parâmetros Sistêmicos	sistêmico	sistêmico	
		>=60	>=60	
		sistêmico	sistêmico	
		100%	100%	
	I8 - Retrabalho Proposta de Crédito	Reducir 50% das devoluções em até 6 meses	100%	100%
	I9 - Estatutário (FATES)	Definição do novo percentual ou manutenção do percentual atual de destinação	Definir	Definir
	I10 - Estatutário (Criação Fundo Social)	Definição do percentual de destinação	Definir	Definir
	I11 - Incorporação de Cooperativas	Mapeamento de oportunidades de incorporações	Definir	Definir
	I12 - CAD 2	Data da conclusão da obra	Definir	Definir
	I13 - Expansão	Quantidade de novas agências	2	Definir
	I14 - PDGC	Premiação do PDGC	Bronze	
	I15 - PPR 2025 e 2026	Criação de programa de PPR conforme normativo do CMN	Maio	Abril
	I16 - Programa Integralização de Capital	Metas	Maio	Abril
	I17- Balanço ESG	Criação do relatório	Relatório	Relatório
Do Aprendizado	A1 - Desenvolvimento de habilidades estratégicas	Horas de Treinamento	100%	100%
	A2 - Formação de sucessores	Horas de Treinamento por tipo de função dos profissionais mapeados	100%	100%
	A3 - Pessoas e Cargos chaves	Construir o indicador com o percentual de ocupação dos casos críticos	100%	100%
	A4 - Gestão de performance	100% de aderência	100%	100%
	A5 - Clima organizacional	Conquista do selo	O selo	O selo

11. Matriz Consolidada

A Matriz Consolidada, de forma unificada e abrangente, integra não apenas os Objetivos Estratégicos, Indicadores de Ocorrência, Indicadores e Metas, mas também o Programa de Ação e os Responsáveis pelo desenvolvimento dessas ações, no que se refere ao direcionamento dos esforços individuais e das equipes.

Essa matriz consolidada constitui uma ferramenta essencial para a gestão estratégica da Cooperativa, permitindo um acompanhamento contínuo e detalhado em todos os níveis organizacionais. Nos níveis de gestão, a matriz facilita a tomada de decisões estratégicas, proporcionando uma visão clara e integrada dos objetivos e do progresso alcançado. Nos níveis tático, técnico e operacional, a matriz serve como um guia prático para a execução das ações planejadas, assegurando que todos os membros da organização estejam alinhados e comprometidos com os objetivos estabelecidos.

A utilização dessa ferramenta promove uma gestão mais eficaz e transparente, permitindo que a Cooperativa monitore o desempenho de suas iniciativas e ajuste suas estratégias conforme necessário para alcançar os resultados desejados. Além disso, a matriz consolidada facilita a comunicação interna, garantindo que todos os stakeholders estejam informados e engajados no processo de implementação das ações estratégicas.

12. Conclusão

Para se destacarem em um ambiente de negócios caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, indivíduos, equipes e organizações devem desenvolver e aprimorar diversas competências. No contexto organizacional, é fundamental criar um ambiente propício ao compartilhamento e à geração de novos conhecimentos, bem como ao aprendizado coletivo. Ter um propósito claro e um direcionamento preciso sobre os resultados esperados é essencial para integrar e motivar a equipe. Além disso, é crucial o desenvolvimento contínuo dos profissionais e a implementação de processos integrados, que maximizem a formação de uma cultura organizacional dinâmica, colaborativa e orientada para resultados.

A realidade imposta por esse ambiente não pode ser dissociada da gestão baseada em riscos. Estar aberto a novas possibilidades em um cenário de incertezas exige desejo e coragem para explorar caminhos inéditos.

Nesse contexto, observamos que o Sicoob União Central demonstrou um desempenho positivo em relação à evolução dos resultados ao longo dos últimos ciclos.

Portanto, o Planejamento Estratégico foi elaborado de maneira participativa e colaborativa, com o objetivo de alinhar as ações propostas aos prazos estipulados. É importante destacar que o sucesso desse Planejamento está diretamente relacionado à execução eficaz das ações dentro dos prazos estabelecidos.

